

РОЗДІЛ VIII

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

8.1 Концептуальні підходи до еволюційних процесів розвитку олійно-жирової галузі

8.2 Теоретичні аспекти проведення технологічного реінжинірингу на машинобудівних підприємствах

8.3 Основні шляхи оптимізації витрат на персонал в умовах виходу з кризи

8.1 Концептуальні підходи до еволюційних процесів розвитку олійно-жирової галузі

Вагомим чинником ефективного розвитку олійно-жирової галузі України, з урахуванням її внеску у формуванні світового продовольчого ринку (експорт соняшникової олії та інших видів олійно-жирової продукції), є її державна підтримка, роль якої підвищується в умовах членства України в СОТ. Надзвичайно актуальними питаннями, які потребують вдосконалення механізму державної підтримки, є захист вітчизняного продовольчого ринку, підвищення експортного потенціалу олійно-жирової галузі, забезпечення конкурентоспроможності олійно-жирової продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Саме тому важливе значення має вдосконалення існуючих форм, методів, засобів державної підтримки та пошук нових концептуальних підходів еволюційного розвитку олійно-жирової галузі.

Теорії еволюційного розвитку розглядалися в працях Арнольда В.І., Галімова Е.М., Голуб В.Ф., Грушевицької Т.Г., Лавриненко В.Н., Позднякова

А.А., Ратникової В.П., Рузавіна Г.І., Садохіна А.П. та інших. Однак, незважаючи на численні наукові розробки, питання еволюційного розвитку олійно-жирової галузі на сьогодні залишаються не вирішеними і потребують подальшого розв'язання.

Метою дослідження є аналіз сучасних концептуальних підходів до опису еволюційних процесів розвитку та обґрунтування вибору наукового підходу до еволюційного розвитку олійно-жирової галузі.

Як показує огляд наукової літератури, у сучасному науковому світі існує три основних концептуальних підходи до опису еволюційних процесів розвитку: фізичний, біологічний і хімічний (рис. 1).

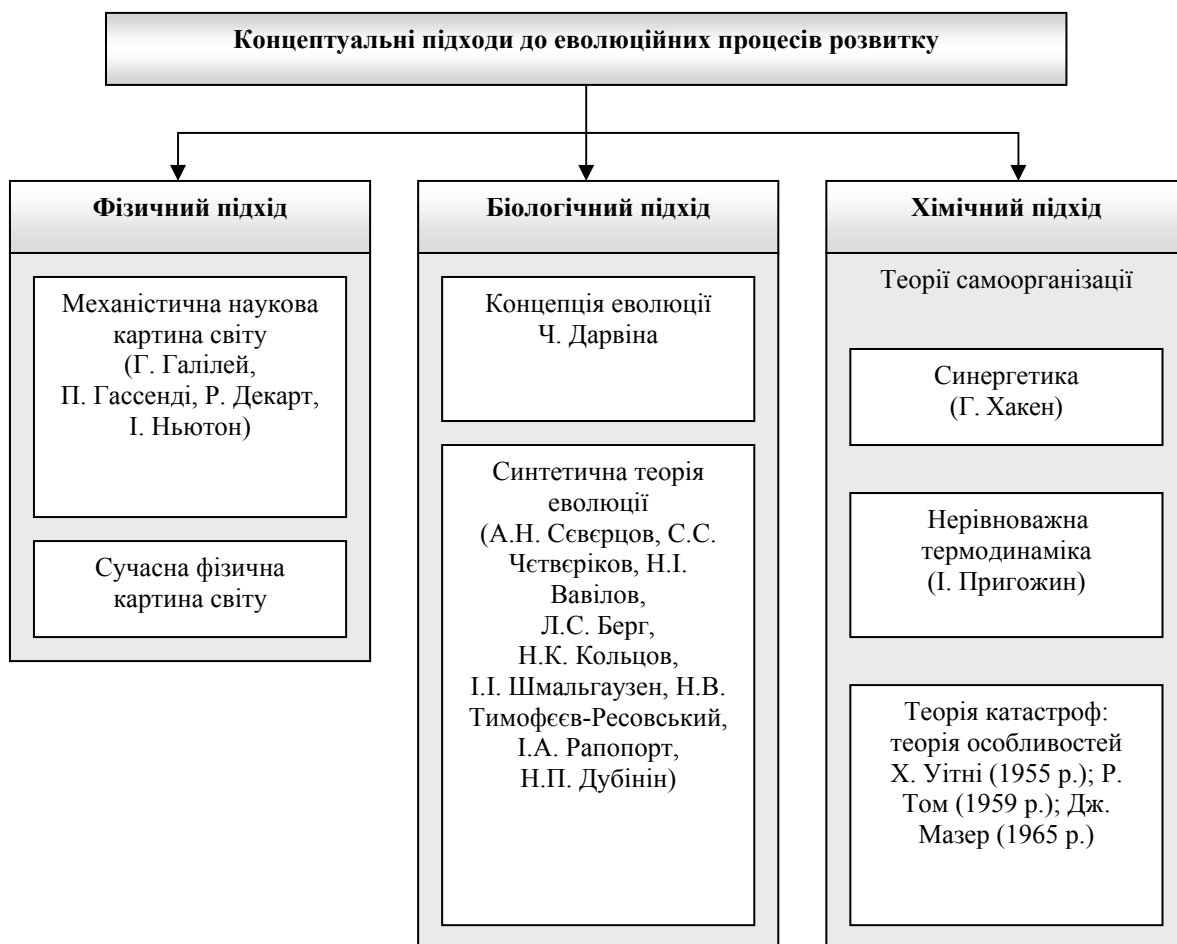


Рис. 1. Концептуальні підходи до опису еволюційних процесів розвитку (складено автором в результаті узагальнення літературних джерел [1 - 10])

В основі фізичного підходу лежить механістична наукова картина світу. Механістична наукова картина світу складається в результаті наукової революції XVI - XVII в.в. на основі робіт Г. Галілея і П. Гассенді, які відновили атомізм стародавніх філософів; досліджень Р. Декарта і І. Ньютона та завершили побудову нової картини світу, сформулювали основні ідеї, поняття і принципи [1, с.51]. Природа розглядалась ними як величезний механізм і тому на неї переносились поняття і принципи механіки [2, с. 66].

Розглянемо основні принципи механістичної картини світу:

- принцип оборотності або симетрії часу - всі стани механічного руху тіл по відношенню до часу виявляються в принципі однаковими, оскільки час вважається оборотним;
- принцип механічного детермінізму, суть якого полягає у визнанні можливості точного і однозначного визначення стану механічної системи її попереднім станом;
- відрив матерії від форм її існування. Простір і час ніяк не пов'язаний із рухом тіл, вони мають абсолютний характер. Простір в механіці Ньютона розглядається як просте вмістище рухомих в ньому тіл, які ніяким чином на нього не впливають [2, с. 67 - 70];
- тенденція звести закономірності більш високих форм руху матерії до законів його простішої форми – механічного руху;
- зв'язок механіцизму з принципом дальності, згідно якого гравітаційні сили можуть передаватися в порожньому просторі з якою завгодно швидкістю.

Даний підхід і сьогодні лежить в основі більшості економічних теорій вчених-економістів до розвитку систем.

Сучасна фізична картина світу сформувалася під впливом двох великих теорій у фізиці, які з'явилися на початку XX століття, та змінили уявлення про механістичну картину світу: 1) теорія відносності А. Ейнштейна, яка піддала корінному перегляду уявлення про простір і час в класичній

механіці; 2) квантова механіка, яка встановила непридатність понять і принципів механіки І. Ньютона до вивчення руху найдрібніших частинок матерії, - молекул, атомів і елементарних частинок [2, с. 33].

Слід відзначити, що і теорія відносності, і квантова механіка спираються на уявлення про оборотний характер часу. Нова ж тенденція в природознавстві орієнтується на безповоротність змін, і, отже, на реальний Ну характер часу.

В основі наступного – біологічного підходу лежить концепція еволюції Ч. Дарвіна, сутність якої представляє собою уявлення про природний відбір за допомогою конкуренції і виживання найбільш пристосованих як рушійної сили еволюції. Випадкові мутації, які виникають у спадкоємному матеріалі, можуть привести до появи властивостей, корисних для організму [3, с. 20]. Основними рушійними чинниками еволюції за Ч. Дарвіном є мінливість, спадковість і природний відбір:

- мінливість (зміна і перетворення організмів під дією зовнішнього середовища) є невід'ємною властивістю живого;

- спадковість – властивість організмів забезпечувати спадкоємність ознак і властивостей між поколіннями, а також визначати характер розвитку організму в специфічних умовах зовнішнього середовища. Боротьба за існування – це сукупність взаємин організмів даного виду один з одним, з іншими видами живих організмів і неживими чинниками зовнішнього середовища. Існує три основні форми боротьби за існування: міжвидова, внутрішньовидова, боротьба з несприятливими умовами зовнішнього середовища;

- природний відбір – це сукупність змін, які відбуваються в природі, забезпечують виживання найбільш пристосованих особин і мають перевагу на залишення ними потомства, а також вибіркоче знищення організмів, які опинилися несприятливими до існуючих або змінених умов навколишнього середовища [2, с. 233; 4, с. 285 - 287].

Початкова теорія Ч. Дарвіна надалі піддавалася значному уточненню, доповненню, коригуванню, що призвело до появи нової синтетичної теорії еволюції (СТЕ). Ця теорія є синтезом основних еволюційних ідей, і, перш за все, ідеї природного відбору Ч. Дарвіна, з новими результатами біологічних досліджень в області спадковості і мінливості.

Основні положення СТЕ:

- головний рушійний чинник еволюції – природний відбір як наслідок конкурентних стосунків боротьби за існування, яка є особливо гострою усередині виду або популяції. Чинниками утворення видів є також мутаційний процес (мутації різних типів), дрейф генів (генетико-автоматичні процеси) і різні форми ізоляції;

- еволюція протікає дивергентно, поступово, через відбір дрібних випадкових мутацій. Нові форми можуть утворюватися через крупні спадкові зміни (сальтації). Їх життєвість також визначається відбором;

- еволюційні зміни є випадковими і неспрямованими. Початковим матеріалом для еволюції є мутації різного типу. Початкова організація популяції, яка склалася, і послідовні зміни умов середовища обмежують і каналізують спадкові зміни у напрямі необмеженого прогресу;

- макроеволюція, яка веде до утворення надвидових груп, здійснюється через процеси мікроеволюції, і яких-небудь особливих механізмів виникнення нових форм життя не існує [1].

До провідних чинників еволюції в даний час відносять мутаційні процеси, популяційні хвилі чисельності, ізоляцію і природний відбір. Мутаційний процес – основну масу еволюційного матеріалу складають різні форми мутацій, тобто зміни спадкоємних властивостей організмів, які виникають природним шляхом або зумовлені штучними засобами. Популяційні хвилі або «хвилі життя» – кількісні коливання в чисельності популяцій під впливом різних причин: сезонної періодики, кліматичних, природно-катастрофічних та ін. Відособлення і ізоляція певної групи організмів необхідні для того, щоб вона не могла схрещуватися з іншими

видами і тим самим передавати їм і отримувати від них генетичну інформацію. Спрямовуючий чинник СТЕ – природний відбір, який слід розуміти як вибіркоче виживання та можливість залишення потомства окремими особинами [4, с. 302 – 303;]

В основі хімічного підходу до опису еволюційних процесів розвитку лежить теорія самоорганізації, яка в даний час розвивається по декільком напрямкам: синергетика (Г. Хакен), нерівноважна термодинаміка (І. Пригожин), теорія катастроф (теорія особливостей Х. Уїтні; Р. Том; Дж. Мазер).

Під самоорганізацією розуміється спонтанний перехід відкритої нерівноважної системи від менш складних і упорядкованих форм організації до більш складних і упорядкованих [5, с.30]. Синергетика (це поняття означає кооперативність, співпраця, взаємодія різних елементів системи), по визначенню Г. Хакена, займається вивченням систем, які складаються з багатьох підсистем самої різної природи. Це наука про самоорганізацію простих систем, про перетворення хаосу на порядок [1, с. 103].

У синергетиці виникнення впорядкованих складних систем обумовлене народженням колективних типів поведінки під впливом флуктуацій, їх конкуренцією і відбором того типу поведінки, який виявляється здатним вижити в умовах конкуренції. Об'єкт синергетики, незалежно від його природи, зобов'язаний задовольняти наступним вимогам:

- відкритість – обов'язковий обмін енергією і (або) речовиною з навколишнім середовищем;
- істотна нерівноважність – досягається при певних станах і при певних значеннях параметрів, що характеризують систему, які переводять її в критичний стан, що супроводжується втратою стійкості;
- вихід з критичного стану стрибком, в процесі типу фазового переходу, в якісно новий стан з вищим рівнем впорядкованості [1, с. 103; 5, с.30].

Синергетика стверджує, що розвиток відкритих і сильно нерівноважних систем протікає шляхом зростаючої складності і упорядкованості. У циклі розвитку такої системи спостерігаються дві фази:

- період плавного еволюційного розвитку з добре передбачуваними лінійними змінами, які підводять у підсумку до деякого нестійкого критичного стану;

- вихід з критичного стану одномоментно, стрибком, і перехід у новий стійкий стан з більшим ступенем складності і упорядкованості [5, с.31].

Новизна синергетичного підходу полягає у наступному:

- хаос не тільки руйнівний, але і творчий, конструктивний, розвиток здійснюється через нестійкість (хаотичність);

- лінійний характер еволюції складних систем є, скоріше, виключення; розвиток більшості систем має нелінійний характер. Це означає, що для складних систем завжди існує декілька можливих шляхів еволюції;

- розвиток здійснюється через випадковий вибір в точці біфуркації. Отже, випадковість – це не прикре непорозуміння; вона вбудована в механізм еволюції. А нинішній шлях еволюції системи, можливо, не кращий, ніж ті, які були відкинуті випадковим вибором [5, с.31].

Основоположником нерівноважної термодинаміки є І. Пригожин, за визначенням якого завданням нової науки є доказ того факту, що нерівноважність може бути причиною порядку. Щоб система могла не тільки підтримувати, але і створювати впорядкованість з хаосу, вона має бути відкритою і мати приток енергії і речовини ззовні. Такі системи І. Пригожин назвав дисипативними. В ході еволюційного етапу розвитку дисипативна система досягає через сам характер розвитку стану сильної нерівноважності і втрачає стійкість. Це відбувається при критичних значеннях управляючих параметрів, і подальша залежність процесів від діючих сил набуває у край нелінійного характеру.

Розв'язанням виниклій кризовій ситуації слугує швидкий перехід дисипативної системи в один з можливих стійких станів, який якісно відрізняється від початкового. І. Пригожин трактує такий перехід як пристосування дисипативної системи до зовнішніх умов, чим забезпечується її виживання. Це і є акт самоорганізації системи.

Перехід дисипативної системи з критичного стану в стійкий неоднозначний. Складні нерівноважні системи мають можливість перейти з нестійкого в один з декількох дискретних стійких станів. В який саме з них здійсниться перехід – справа випадку. У системі, яка перебуває в критичному стані, розвиваються сильні флуктуації, під дією однієї з них відбувається стрибок в конкретний стійкий стан. Оскільки флуктуації випадкові, то і «вибір» кінцевого стану виявляється випадковим. Але після здійснення переходу назад повернення немає. Стрибок носить одноразовий і необоротний характер. Критичне значення параметрів системи, при яких можливий неоднозначний перехід в новий стан, називають точкою біфуркації.

Виявлення феномену біфуркації, як вважає І. Пригожин, ввело у фізику елемент історичного підходу. Знаходячись між двома точками біфуркації, система розвивається закономірно, тоді як поблизу точок біфуркації істотну роль грають флуктуації, які і визначають, який з шляхів подальшого розвитку буде вибраний.

Таким чином, самоорганізація примушує по-новому поглянути на співвідношення випадкового і закономірного в розвитку систем, в природі в цілому. У розвитку виділяються дві фази: плавна еволюція, хід якої достатньо закономірний і жорстко детермінований, і стрибки в точках біфуркації, які протікають випадковим чином, і саме тому випадково визначають подальший закономірний еволюційний етап аж до наступного стрибка в новій критичній точці [1, с. 104].

Теорія катастроф займається проблемами самоорганізації і дає універсальний метод дослідження всіх стрибкоподібних переходів, розривів,

раптових якісних змін. Катастрофами називають стрибкоподібні зміни, що виникають у вигляді раптової відповіді системи на плавну зміну зовнішніх умов. [1, с. 105; 7, с. 7]. Одним з головних завдань теорії катастроф є отримання так званої нормальної форми досліджуваного об'єкту (диференціального рівняння або відображення) поблизу «точки катастрофи» і побудування на цій основі класифікації об'єктів [8].

Перші фундаментальні результати в області динамічних систем, які відносяться до теорії катастроф, належать А. Пуанкаре (метод нормальних форм в теорії диференціальних рівнянь) і А.А. Андронову (біфуркації динамічних систем).

Основи теорії особливостей гладких відображень були закладені в працях американського тополога Хасслера Уїтні (Hassler Whitney) в 1940 - 1950 рр. [8]. Теорія особливостей – це узагальнене дослідження функцій на максимум і мінімум. В теорії катастроф Х. Уїтні функції замінені відображеннями, тобто наборами декількох функцій декількох змінних [7, с. 8].

У своєму сучасному вигляді теорія катастроф заснована на роботах французького математика, філдсовського лауреата 1958 року Рене Тома (Rene Thom). Широку популярність ідеї Х. Уїтні і Р. Тома отримали у 1970 р.р., завдяки роботам Крістофера Зімана (Christopher Zeeman). Подальший розвиток теорії катастроф відбувся у 1970-1990 роки завдяки працям В.І. Арнольда і його учнів [8].

В останні роки здійснювалось чимало спроб описати еволюцію в термінах сучасних наукових теорій. Так, кібернетичний підхід був розвинений англійським біологом-кібернетиком У.Р. Ешбі (William Ross Ashby), який пов'язував еволюцію з досягненням ультрастійкого стану, при якому система поступово адаптується до свого оточення, поки не досягне рівноваги. На відміну від парадигми самоорганізації У.Р. Ешбі не звертав увагу на те, що в ході еволюції відбувається підсилення, інтенсифікація взаємодії системи з навколишнім середовищем. Замість цього

постулювалось, що коли система досягає стабілізації, то її взаємодія з середовищем завершується рівновагою. Але рівновага – явище відносне і не виключає взаємодії.

Ще в більшій мірі не підходить для представлення еволюційних процесів математична теорія катастроф, оскільки розглядає розвиток від заданого рівноважного стану системи до іншого як «катастрофу». Такий підхід представляється цілком переконливим, коли мова йде про перехід від стійкого стану до нестійкого і врешті-решт до катастрофи. Але еволюційні процеси мають абсолютно протилежний характер – вони приводять до виникнення більш стійких динамічних систем [9].

В рамках фізичного і хімічного підходу до еволюційних процесів розвитку світ трактується як сталий. Всі процеси в такому світі зводяться або до просторових переміщень, або до перекомбінацій відомих елементів з відомими властивостями. Якщо у фізиці акцент робиться на просторі, матеріальних точках, кінетиці, математичних формулах, то в класичній біології увага акцентується на формі (структурі), розвитку (генезисі), тенденціях, а не на жорстких закономірностях [10].

Рух в рамках фізичного підходу – це просторове переміщення, час з цих позицій жорстко пов'язаний з простором, причому в теорії відносності вони фактично не відрізняються. Більш того, в загальній теорії відносності фізичні взаємодії виводяться з геометричних властивостей просторово-часового континууму.

Біологічні об'єкти, на відміну від фізичних, змінюються з часом, тобто змінюється їх форма, структура, з'являються нові властивості. Таким чином, органічний розвиток відрізняється від механічного переміщення або перекомбінації елементів виникненням новизни, оскільки в об'єкті, що розвивається, з'являються нові ознаки, які були відсутні у нього раніше. Тобто, характер розвитку потребує акцентування уваги на початковому і кінцевому станах.

Отже, для представлення еволюційних процесів розвитку олійно-жирової галузі більш перспективним напрямком їх опису, з нашої точки зору, є біологічний підхід. Однією з особливостей хімічних процесів, які відбуваються в живих організмах, є протікання хімічних реакцій під управлінням ферментів. Участь ферментів в біохімічних реакціях називають ферментативним каталізом [1, с. 36-37]. У довідковій літературі під каталізом (від грецької *katalysis* - розпуск, руйнування) розуміється: збудження хімічної реакції або зміна її швидкості під впливом каталізатора; прискорення або уповільнення хімічної реакції під впливом каталізаторів; процес, що полягає в зміні швидкості хімічних реакцій у присутності речовин, які називаються каталізаторами [11]. Каталізатори – речовини, які змінюють швидкість хімічної реакції, можуть брати участь в реакції і входити до складу проміжних продуктів, але не входять до складу кінцевих продуктів реакції і після закінчення реакції залишаються незмінними. Позитивним називають каталіз, при якому швидкість реакції зростає, негативним (інгібуванням) - при якому вона убуває [11]. Найважливіша властивість каталізаторів – селективність, тобто здатність збільшувати швидкість лише певних хімічних реакцій з багатьох можливих. Каталіз дозволяє прискорювати реакції, які в звичайних умовах протікають дуже повільно, і забезпечує утворенню потрібних продуктів [12].

Отже, по аналогії з хімічними процесами, які протікають в живих організмах, з нашої точки зору, каталізатором еволюційних процесів розвитку олійно-жирової галузі є заходи та засоби державної підтримки, які спрямовують генетичний (природний) розвиток галузі у потрібному для держави напрямку та у відповідності з цілями агропромислової політики держави, змінюючи його швидкість – прискорюючи або уповільнюючи.

Саме тому у даному дослідженні для опису еволюційних процесів розвитку олійно-жирової галузі нами рекомендується використовувати біологічний підхід, який представлено на рис. 2.

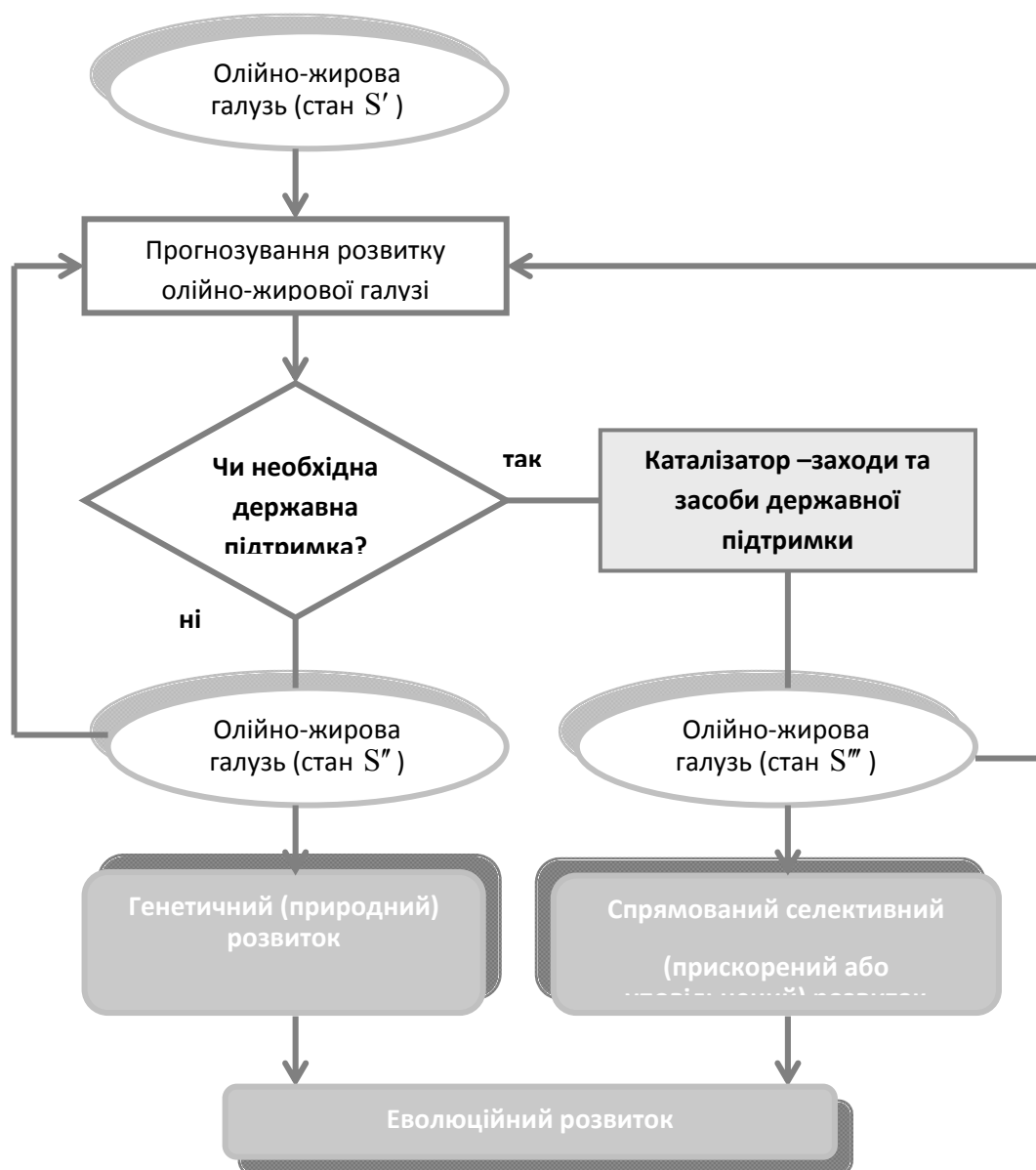


Рис. 2. Біологічний підхід до еволюційного процесу розвитку олійно-жирової галузі (Власна розробка автора)

Таким чином, спираючись на проведені дослідження, нами під державною підтримкою розвитку олійно-жирової галузі як складової системи державного регулювання розуміється сукупність науково обґрунтованих нормативно-правових, економічних, соціально-психологічних і організаційних заходів держави, спрямованих на створення сприятливих умов для переходу галузі в якісно новий, більш досконалий стан за рахунок необоротних, направлених, закономірних змін її складу, структури, зв'язків з

метою підсилення її опору дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності товаровиробників галузі та забезпечення продовольчої безпеки країни [13, с. 119-120].

Список літератури: 1. *Грушевицкая Т.Г.* Концепции современного естествознания [Электронный ресурс] / *Т.Г. Грушевицкая, А.П. Садохин.* - М.: Высш. шк., 1998. - 383 с. - Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Science/grushev/21.php 2. Рузавин Г.И. Концепции современного естествознания: [учебное пособие]. / *Г.И. Рузавин.* - М.: Гардарики, 2006. - 303 с. 3. *Галимов Э.М.* Феномен жизни: между равновесием и нелинейностью. Происхождение и принципы эволюции. / *Э.М. Галимов.* - М.: Эдиториал УРСС, 2006. - 256 с. 4. *Садохин А.П.* Концепции современного естествознания: [учебник для студентов вузов, обучающихся по гуманитарным специальностям и специальностям экономики и управления] / *А.П. Садохин.* - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 447 с. 5. Концепции современного естествознания: [учебник для вузов] / *В.Н. Лавриненко, В.П. Ратников, В.Ф. Голубь* и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко, проф. В.П. Ратникова. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 271 с. 6. *Milton R.* Shattering the Myths of Darwinism. / *R. Milton.* - Park Street Press Rochester, Vermont. - 1997 - 308 p. 7. *Арнольд В.И.* Теория катастроф. / *В.И. Арнольд.* - 3-е изд., доп. - М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат.лит., 1990. - 128 с. 8. Теория катастроф (математика). Материал из свободной русской энциклопедии «Традиция». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://tradio-ru.org/wiki/Теория_катастроф_\(математика\)](http://tradio-ru.org/wiki/Теория_катастроф_(математика)) 9. Бакалавр экономики: Хрестоматия в 3-х томах. Т.1. [Электронный ресурс]. / [Под общ. ред. В.И. Видяпина]; Рос. экон. академия им. Г.В. Плеханова; Центр кадрового развития. - М.: Триада, 1999. - 695 с. - Режим доступа: <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr01/> 10. *Поздняков А.А.* Теория эволюции как основа биологии / *А.А. Поздняков* // Философия науки. - 2009. - №2 (41). - С. 66 - 78. 11. Химическая энциклопедия: в 5 т.: т.4: Полимерные - Трипсин / Редкол.: Зефиоров Н.С. (гл.ред.) и др. - М.: Большая Российская энциклопедия, 1995. - 639 с. 12. Енциклопедія Кольєра. - Відкрите суспільство. 2000. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dic.academic.ru/> 13. *Жадан Т.А.* Економічний зміст державної підтримки та її роль у підвищенні конкурентоспроможності олійно-жирової галузі. / *Т.А. Жадан* // Конкурентоспроможність економіки України: теорії, моделі, механізми [текст]: матеріали II-ої міжнар.наук.-практ. конф. 25-26 січня 2013 р. - м. Дніпропетровськ. - Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2013. - 148 с.

8.2 Теоретичні аспекти проведення технологічного реінжинірингу на машинобудівних підприємствах

В статті розглянуті концептуальні питання технологічного реінжинірингу. В якості основного інструменту виходу з кризи, прискореної адаптації до ринкових умов, фінансового оздоровлення та системного оновлення виробничих систем підприємства запропонований технологічний реінжиніринг. Окрему увагу приділено сутності та еволюції понять «реінжиніринг бізнес-процесів» й «технологічний реінжиніринг».

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, технологічний реінжиніринг, технологія, інновація, стратегічне управління

Процеси, які пов'язані з формуванням ринкових відносин на пострадянському просторі, спричинили значні структурні зміни у промисловому секторі економіки. Корінних змін зазнала машинобудівна галузь. На даний момент головною характеристикою українського машинобудування є його багатокладність, що виявляється у використанні обмеженої кількості нових прогресивних технологій поряд з широким застосуванням застарілих. Пріоритетним завданням на сучасному етапі розвитку є відтворення машинобудівного комплексу, який формує стратегічні орієнтири для всього промислового сектору економіки. Сучасний науково-технічний прогрес важко собі уявити без створення високотехнологічних підприємств, заснованих на використанні новітніх технічних рішень, починаючи від механізації й автоматизації основних процесів організаційно-виробничої діяльності до інформатизації найбільш тонких функцій людських відносин, пов'язаних з управлінською діяльністю. Вирішення цих завдань вимагає створення системи чіткої взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти на основі використання ефективних інструментів інноваційного розвитку.

Стратегічне управління сучасним підприємством має зосередити свої зусилля на здійсненні довгострокової стратегії інноваційного розвитку. Першим кроком на шляху формування інноваційного потенціалу підприємства має стати переосмислення способів організації бізнесу і використання принципово відмінного від функціонального підходу, який дозволив би повною мірою реалізувати переваги нових технологій і людських ресурсів. Орієнтація на окремі завдання застаріла у світі сучасних клієнтів, конкуренції і змін. На сьогоднішній день компанії повинні бути організовані на основі ключових процесів. Сучасні проблеми з ефективністю компаній є неминучими наслідками фрагментації процесу. Тільки реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення, розглядаючи побудову кожного підприємства як інженерну діяльність, в основу якої покладений виробничий процес. Слід також зазначити, що управління підприємством

повинно ґрунтуватися не на часткових поліпшеннях бізнес-процесів, а на безперервному радикальному перегляді та поліпшенні технології, тобто в його основу повинен бути покладений новий інструмент менеджменту - технологічний реінжиніринг.

Суть реінжинірингового підходу аж ніяк не нова – ще у ХХ ст. Ф. Тейлор у своїх «Принципах» стверджував необхідність відмови від зайвих процесів, які не приносять вигоди для організації. А. Файоль, підтримуючи Ф. Тейлора в його поглядах на необхідність суттєвих змін у трудових процесах, які не створюють додатковий продукт, був однак прихильником принципу розподілу праці [9].

Вперше поняття «реінжиніринг» зустрічається у М. Хаммера і Дж. Чампі. Вони визначили його як принципове переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу і оперативності [14]. Незабаром після цього була опублікована книга Г. Йоханссона, в якій реінжиніринговий підхід розглядається в якості інструменту досягнення підприємством непропорційно великих порівняно з іншими підприємствами конкурентних переваг [17]. Схожий підхід запропонували Т. Давенпорт і Дж. Шорт [13]. Вони назвали його перепроєктуванням або редізайном бізнес-процесів і поставили у центр обговорення поняття «інновації бізнес-процесу». Поняття інновацій бізнес-процесу містить в собі, на їх думку, «передбачення нових стратегій роботи, реальну дію з конструювання процесів і здійснення змін у всіх напрямках – технологічному, соціальному і організаційному».

Є й інші варіанти, автори яких часто претендують на більш широке розкриття вихідних концепцій. Істотний внесок у дослідження проблем реінжинірингу бізнес-процесів підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Н. М. Абдікеев, О. О. Богданов, Л. Брехт, Н. Венкатраман, Т. Гесс, Т. Давенпорт, М. Джонс, С. В. Ільдеменов, М. Кляйн, Т. І. Лепейко, Р. Манганеллі, В. Г. Мединський, Л. М. Оголева,

Є. Г. Ойхман, Е. В. Попов, М. Робсон, П. А. Страсман, С. А. Стентон, Ф. В. Тейлор, С. В. Рубцов, Б. І. Табачнікас, Ю. Ф. Тельнов, Дж. Тенг, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Чампі, Дж. Шорт та ін.

На сьогодні виділяються такі види реінжинірингу бізнес-процесів, як біореінжиніринг [4], превентивний, міжгалузевий, ризик-інжиніринг [2], технологічний, будівельний, організаційно-виробничий, соціальний, інноваційний, комплексний реінжиніринг [7], реінжиніринг фінансових бізнес-процесів [6], екс-реінжиніринг [3], прямий і зворотний реінжиніринг [8] та ін. І хоча розстановка акцентів та інтерпретація підходів різні, але всі єдині в думці про важливість трьох факторів, які визначив М. Хаммер: процесне мислення, радикальні зміни і можливості інформаційних технологій [14].

Особливо слід виділити поняття «технологічний реінжиніринг». Під технологічним реінжинірингом слід розуміти комплексну процедуру, яка передбачає розробку або купівлю-продаж нових НДДКР і технологій, виробничого досвіду, знань персоналу, ноу-хау з метою подальшого впровадження нових технологій виробництва та їх дифузії у виробництво для комерціалізації нових товарів і нових послуг, для розширення ринкової присутності та посилення конкурентних переваг тощо або перепроєктування і модернізацію діючих технологій [7].

Технологія є найважливішим фактором виробництва і служить для промислового підприємства інструментом досягнення найвищих конкурентних переваг. Так, впровадження нових прогресивних видів технологій підвищує конкурентоспроможність і якість продукції, що випускається, забезпечує підприємству міцну конкурентну позицію та лідерство на ринку, збільшує норму прибутковості [7].

І. Ансофф [1] поділяє технології на три групи за рівнем їх мінливості: стабільна, плідна і мінлива технології. Стабільна технологія характерна для традиційних виробництв і галузей і лежить в основі більшості масових і крупносерійних виробництв. Виробниче зростання забезпечується за рахунок

поліпшення окремих параметрів виробу, а не за рахунок нової технології. Плідна технологія характеризується періодичними оновленнями і поліпшеннями протягом циклу її життя. Вирішальним фактором успіху стає розробка нових видів продукції. Нове покоління продукції з найкращими показниками випереджає конкурента. Життєвий цикл продукції скорочується, а її конкурентоспроможність зростає. У рамках мінливої технології за один цикл життя попиту змінюються кілька життєвих циклів технологій і велика кількість життєвих циклів різноманітної продукції. Виробник не тільки випускає нові покоління різноманітної дрібносерійної продукції, але й використовує нові конкурентоспроможні технології, які змінюють одна одну. Саме така технологія гарантує підприємству позицію інноваційного лідера.

Створення конкурентних переваг, заснованих на системному оновленні виробництва, може складатися з різних альтернативних стратегічних етапів. Якщо промислове підприємство не дотримується стратегії розробки нових пріоритетних технологій, пошуку радикальних нововведень у широкому спектрі технологій або здатних забезпечити лідерство в одному із сегментів ринку, то воно приречене на стратегію слідування за технологічним лідером. У цьому випадку розвиток технологічних і продуктових нововведень, а також характер управління виявляються у адаптації до позицій і установок лідера. За наявності у підприємства достатніх потужних ресурсів для створення довгострокових конкурентних переваг головним завданням інноваційного менеджменту стає управління програмними дослідними розробками з метою здійснення технологічних «проривів», заснованих на нових технологічних засадах і принципово нових технологіях. У разі нестійкості вже наявної конкурентної переваги можливе застосування інваріантної стратегії, що поєднує в собі окремі елементи інших стратегій [7].

Класична концепція технологічного реінжинірингу передбачає революційний, стрибкоподібний розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства. Це пояснюється тим, що модернізація і еволюція

базових технологій, які до деякого часу успішно справляються з цілями поліпшення показників ефективності підприємства, зрештою, з вдосконаленням технологій, переходу їх у стадію зрілості і насичення ринку стають неефективними. У надрах сформованого технологічного укладу виникають прориви принципово нових технологій, і еволюційний тип технологічного розвитку змінюється революційним.

Таким чином, технологія перетворилася на рушійну силу і найважливішу конкурентну перевагу, яка визначає стратегічне майбутнє підприємства. П. Друкер зазначає [5], що умовою виживання в епоху конкуренції в умовах глобалізації, відкритих ринків, домінування транснаціональних і багатонаціональних корпорацій, унікальних продуктів і базових інновацій є лідерство не відносно «близького конкурента», а порівняно зі світовими лідерами ринку. Ефективною методологією виявлення лідерів світового ринку, лідируючих технологій, організацій, успішно використаною Японією, Кореєю, Сінгапуром, Китаєм та іншими країнами, є методологія бенчмаркінгу.

М. Хаммер і Дж. Чампі, наводячи у приклад досвід IBM Credit, Ford, Kodak, Chrysler, American Express, Texas Instruments, Duke Power і Deer, наполягають на використанні новітніх технологічних можливостей для досягнення принципово нових цілей. За допомогою так званого індуктивного мислення вони пропонують знайти нові, незнайомі можливості технології, підкреслюючи, що новою є тільки та технологія, яка ще не продається, і досягти успіху можуть тільки ті підприємства, які просять про створення потрібних їм технологій набагато раніше їх появи на ринку [14].

Ідея проектів реінжинірингу «з чистого аркуша» знайшла своїх прихильників, проте одночасно вона зустріла і жорстку критику. Зокрема, це стосується практичної можливості впровадження принципово нових технологій. Існування сформованого середовища технологій і наявність стандартного зразка базової технології, приводячи до інерційності діючої системи, часом перешкоджають впровадженню альтернативних і більш

перспективних технологій. Другим об'єктом критики став «механіцизм» концепції реінжинірингу, відсутність у ній соціального чинника. Незважаючи на загрозу скорочення штатів у разі успіху проекту реінжинірингу, концепція передбачала високий ступінь зацікавленості у результатах реінжинірингу рядових співробітників, а також гнучкість і залученість в процес керівництва. На практиці однак виявилось, що організаційні структури не дозволяють впроваджувати інновації в рамках короткострокових проектів, тому що докорінні зміни як правило вимагають відмови від усталених традицій, цінностей, корпоративних інтересів, неформальних владних структур і сформованих відносин всередині організації, що не може відбуватися без протесту з боку персоналу. Згодом М. Хаммер і С. А. Стентон визнали, що в концепції реінжинірингу недостатньо враховується людський фактор [15], відстоюючи однак позицію, що всі невдачі проектів пов'язані з неправильним використанням або нерозумінням реінжинірингу, а аж ніяк не з недоліками, властивими самій концепції. Дж. Чампі, навпаки, реагую на критику, сконцентрував свою увагу на новому підході до управлінської роботи на створених реінжинірингом місцях, де службовці уповноважені приймати рішення.

Таким чином, сама ідея, розуміти під технологічним реінжинірингом виключно використання нової технології, є помилковою. Адже технологія в проекті реінжинірингу є тільки однією з рушійних сил радикальних змін. На практиці реінжиніринг включає ще й інші елементи: наприклад, правильне використання принципів управління процесами, використання методів розвитку організації і загальної якості, а також сучасні методи мотивації та управління персоналом. На думку Д. Сахала [10], у деяких випадках зміни технологій роль працівника, якість його навчання і освоєння вже накопичених досвіду і знань значать більше, ніж застосовувана техніка. Підтверджує цю тезу інтенсивний економічний розвиток країн Південно-Східної Азії (Південна Корея, Тайвань, Гонконг). Їх технологічний уклад пов'язаний із запозиченими, але принципово новими технологічними

системами, орієнтованими на завершальні стадії життєвого циклу виробництв і дешеvu високоякісну працю.

Школа соціотехнічних систем, заснована Тавістокским інститутом людських відносин у 50-60-х рр. XX ст. вперше звернула увагу на необхідність враховувати соціальні, а не тільки технічні аспекти системи. Якщо не враховувати і не управляти соціальними аспектами змін відповідним чином, ніколи не вдасться реалізувати весь потенціал технічних. Таким чином, зміни, які виникають завдяки новим технологіям в технології та бізнес-процесах, повинні супроводжуватися змінами у політиці управління людськими ресурсами [9].

Слід зазначити, що самі М. Хаммер і Дж. Чампі визнають: більш ніж половина проектів з реінжинірингу бізнес-процесів не були завершені або ж не досягли бажаної мети [14]. Не останню роль у цьому зіграли недосконалість і неповнота методології реінжинірингу бізнес-процесів. Вона не відображала всієї складності проектів реінжинірингу і часто розроблені методики були несумісні одна з одною на практиці. Практичний досвід застосування реінжинірингу бізнес-процесів послужив розвитку первісного підходу в тому сенсі, що реінжиніринговий підхід став більше орієнтуватися на сучасні економічні виклики, хоча навіть з часом некомплектність методології реінжинірингу повністю так і не була подолана.

Т. Хесс і Л. Брехт [16] проаналізували 15 методологій проведення реінжинірингу: Action Inc. (Action Methodology), Boston Consulting Group (Reengineering), Davenport (Process Innovation), Diebold Deutschland GmbH (Geschäftsprozessoptimierung), Eversheim (Prozessanalyse und-gestaltung), Ferstl /Sinz (Semantisches Objektmodell), Hammer (Reengineering), Harrington (Business Process Improvement), IBM Unternehmensberatung GmbH (Continuous Flow Manufacturing), Johansson (Break Point Process Reengineering), Malone (Handbook of Organizational Processes), McKinsey & Company (Core Process Redesign), Ploenzke AG (Geschäftsprozessanalyse), Österle (Promet BPR) і Scheer (ARIS), й дійшли висновку, що, незважаючи на принципову

відмінність деяких моментів, існують чинники, важливість яких визнається усіма методологіями. Розглядаючи технологічний реінжиніринг як класичний випадок короткострокового інноваційного проекту виділяють початкову фазу, фазу розробки, реалізації та завершення, які він проходить, як і будь-який інший проект. У цьому всі методології єдині. Відмінності починаються з цілей, які стоять перед проектом, і принципів, що лежать в основі перепроєктованих процесів.

Кожна з названих методологій має свої сильні і слабкі сторони: наприклад, М. Хаммер і Дж. Чампі [14], детально описуючи початкову фазу і фазу розробки, недостатньо уваги приділяють завершальному етапу проекту реінжинірингу, на якому має здійснюватися впровадження запланованих змін, оцінка результатів проекту і підведення підсумків. Немає чітко окреслених часових меж проекту. Т. Давенпорт [12, 13], на відміну від М. Хаммера, розглядає проект реінжинірингу не як разовий захід, але як частину комплексу заходів, частково еволюційного характеру. Створення деталізованого «бачення» в ході докладного опису бізнес-процесів іноді однак підміняє радикальність реінжинірингу прагненням виправити існуючі помилки, щоб домогтися поліпшень без внесення корінних змін у діяльність підприємства. Головним інструментом реінжинірингу в методології Т. Давенпорта виступають інформаційні технології. Р. Манганеллі і М. Кляйн [18, 19] звертаються до практичних аспектів створення унікальної конкурентної переваги, враховуючи стратегію компанії, а не просто прагнучи підвищення ефективності бізнес-процесів, і пропонують сконцентруватися тільки на тих бізнес-процесах, які безпосередньо підтримують стратегічні цілі компанії. Методологія Кодак є суто практичною і характеризується запозиченням з інших методологій елементів, які найбільш виправдали себе. В рамках методології Кодак увага приділяється головним чином адмініструванню проекту, ніж його радикальним творчим аспектам. Тільки в цій методології присутня в явному вигляді фаза завершення проекту реінжинірингу. В основі методології PROMET [11] лежать різні мережеві

діаграми і стандартні матриці, що дозволяють проектувати бізнес-процеси, спираючись на стратегічне корпоративне планування, і погоджувати їх з інформаційними технологіями. Перевага цієї методології полягає у жорсткому структуруванні результатів проекту реінжинірингу і в послідовному застосуванні стратегічних концепцій.

На основі аналізу існуючих методологій проведення реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичного застосування автор пропонує методологію для здійснення технологічного реінжинірингу і виділяє наступні етапи його проведення.

Соціальний інжиніринг: мотивація персоналу, перебудова його роботи, навчання і перекваліфікація, створення проектної групи (вибір власника процесу, лідера команди, комунікатора, зовнішнього консультанта, координатора, учасників команди: голови, навігатора, генератора ідей, спостерігача/оцінювача, працівника-виконавця, постачальника, колективіста-миротворця, аутсайдера).

Візуалізація образу майбутньої компанії і її навколишнього світу на підставі впровадження нової технології. На цьому етапі необхідно виробити погляд на нову компанію і сформулювати його в термінах специфікації основних цілей компанії, виходячи з її стратегії, потреб клієнтів, загального рівня бізнесу в галузі (визначається на підставі результатів проведеного бенчмаркінгу) і поточного стану компанії. У ході маркетингової експрес-діагностики слід пам'ятати про принципи індуктивного мислення: в рамках пошуку нових можливостей технології слід орієнтуватися не на бажання клієнта, а на його потреби.

Оцінка стану виробничих систем підприємства в ході проведення ретроспективного реінжинірингу. На цьому етапі досліджуються технології, які застосовуються на підприємстві, та їх властивості, виділяються і характеризуються окремі технологічні процеси, оцінюється їх якість, досліджується наукова база технологічного розвитку, стратегія, технічна політика і тактика технологічного розвитку, виробничий апарат і

технологічна, вікова, відтворювальна структура основних виробничих фондів, продуктивність і ефективність роботи персоналу, структура випуску продукції та її оновлення, пріоритетність завдань науково-технічного та технологічного розвитку, організація заходів з науково-технічного розвитку виробництва, принципи організації виробничих систем тощо.

Здійснення прямого інжинірингу:

- виділення технологічних процесів для цілей реінжинірингу;
- діагностика обраних технологічних процесів, їх розуміння і опис;
- проектування процесу зміни технології в ході впровадження технологічного реінжинірингу;
- розробка інформаційної системи, що здійснює підтримку нового бізнесу за допомогою інформаційних технологій.

Пілотне впровадження і тиражування у разі успіху.

Фаза завершення. На цьому етапі здійснюється загальне підведення підсумків та оцінка ефективності проекту технологічного реінжинірингу.

Необхідно пам'ятати про те, що протягом усього часу впровадження проекту технологічного реінжинірингу по закінченню кожного етапу на підприємстві повинен здійснюватися моніторинг його фінансової стійкості. Підприємство повинно продовжувати функціонувати, підтримуючи баланс між існуючим виробництвом і тим, що формуються у результаті проведення проекту технологічного реінжинірингу.

В ході проведення технологічного реінжинірингу зміни відбуваються не тільки в рамках виробничих систем – вони впливають на всі аспекти діяльності промислового підприємства [14]: змінюються посади та необхідні для них співробітники; на зміну лінійної логіці виконання робіт приходить логічний порядок (наприклад, деякі завдання починають виконуватися не послідовно, а паралельно); відбувається відмова від стандартизації – замість цього розробляються різні версії одного процесу; робота переміщується через організаційні межі; скорочується кількість перевірок – використовують

сукупні або відкладені заходи контролю; переважають поєднання централізованих і децентралізованих дій і т. д.

Узагальнення теоретичних основ економічної сутності технологічного реінжинірингу в контексті стратегічного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства дозволяє зробити наступні висновки.

В сучасну постіндустріальну епоху в першу чергу промислового підприємству належить провідна роль у забезпеченні науково-технічного прогресу, оновленні продукції і технології, тому що саме великі промислові підприємства забезпечують необхідну концентрацію фінансових, матеріальних, науково-технічних і людських ресурсів для здійснення довгострокової стратегії інноваційного розвитку, яка орієнтована на різні потреби ринку і не піддається дестабілізуючому впливу зовнішніх факторів.

Концепція реінжинірингу, зігравши важливу роль у відродженні та розвитку таких компаній, як IBM, American Express, Ford, Chrysler, Texas Instruments, Duke Power, Deer, завоювала швидкий успіх в бізнесі і популярність у масах. З подібних прикладів стає ясным, що орієнтація конкретної організації на реінжиніринг процесів, реструктуризацію, інноваційну та інвестиційну діяльність є центральною стратегією функціонування організації в ринковій економіці.

Згідно з цим технологічний реінжиніринг слід розглядати як ефективний механізм санації посткризових підприємств на основі радикальної зміни використовуваних технологій. Його слід здійснювати в комплексі з соціальним та інноваційним інжинірингом, реінжинірингом бізнес-процесів і моніторингом фінансової стійкості підприємства.

Мірилом сучасного економічного розвитку виступає докорінна зміна в технологічному способі виробництва і в його впливі на економічний потенціал суспільства. Революційний, стрибкоподібний розвиток науково-технологічного прогресу поєднується з еволюційними соціально-організаційними та управлінськими нововведеннями. Кумулятивний ефект

від впровадження радикальних і поєднаних з ними еволюційних нововведень призводить до виникнення нового типу виробництва, нової структури інвестицій і нового типу ринкової поведінки підприємства. Всі ці фактори стають об'єктами технологічного реінжинірингу.

Формування методології проведення технологічного реінжинірингу все ще не закінчено. На основі методологій М. Хаммера і Дж. Чампі та методології Кодак, враховуючи необхідність прив'язки до стратегії підприємства, запропонованої в методології Р. Манганеллі і М. Кляйна, автором запропоновано власний варіант підходу до проведення технологічного реінжинірингу, суть якого в акценті на соціальний аспект впровадження проекту реінжинірингу. Методологія, що враховує всю складність проектів технологічного реінжинірингу, є запорукою успішного здійснення проекту і як результат придбання промисловим підприємством позиції інноваційного лідера.

Усвідомлюючи багатокладність і незбалансованість економічного розвитку, слід більш чітко і цілеспрямовано прагнути до глибокої реконструкції та модернізації виробництва при одночасній зміні застарілих технологій на нові. Технологічний реінжиніринг дозволить створити умови для пріоритетного розвитку п'ятого і шостого технологічних укладів на території України, що дозволить країні в майбутньому включитися в широкомасштабну трансформацію, яка відбувається у світовій економіці.

Список літератури: 1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / *И. Ансофф.* – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. *Брянцева Л. В.* Современная парадигма реинжиниринга [Текст] / *Л. В. Брянцева* // Вестник ЦИРЭ. - вып. 24. - Воронеж: ЦИРЭ. - 2008. - С. 53-62. 3. *Гнатуш А.* Реинжиниринг: многое в малом [Текст] / *А. Гнатуш* // «IT Manager». - 2004. - №4 (16). 4. *Гуияр Франсис Ж.* Преобразование организации / *Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н.* // Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 376 с. 5. *Друкер П.* Эффективное управление. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.; 6. *Мыльник В.В., Пушкарева М.Б.* Реинжиниринг финансовых бизнес-процессов в условиях применения CALS технологий. // Финансовые и бухгалтерские консультации. - №12. - 2003. - С. 34-38. 7. *Оголева Л. Н., Чернецова Е. В., Радиковский В. М.,* Реинжиниринг производства: учебное пособие, под редакцией д-ра экон. Наук, проф. Л.Н. Оголевой - М.: КНОРУС, 2005. - 304 с. 8. *Ойхман Е. Г.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии / *Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов* - М.: Финансы и статистика, 1997. - 336 с. 9. *Робсон М., Уллах Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство /Пер. с англ. под ред. *Н. Д. Эриашивили.* - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 222 с. 10. *Сахал Д.* Технический прогресс: концепции, модели, оценки / Пер. с англ., Под ред. и вступ., статья *А. А. Рывкина.* – М.: Финансы и

статистика, 1985. – 366 с. **11.** *Sheep A. B.* Бизнес-процессы: основные понятия, теории, методы. – М.: Весть-Метатехнология, 1999. – 237 с. **12.** *Davenport, T.H.* (1993) *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press. **13.** *Davenport T., Short J.* The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. In: *Sloan Management Review*, 1990, Summer. **14.** *Hammer, M. and Champy, J.* (1993) *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, London: Nicholas Brealey. **15.** *Hammer, M., Stanton, S.A.* (1995) *The Reengineering Revolution: A Handbook*, London: HarperCollins. **16.** *Hess, T.; Brecht, L.*: State of the Art des Business Process Redesign: Darstellung und Vergleich bestehender Methoden. 2. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 1996. **17.** *Johanson, Henry J.; McHugh, Patrick; Pendlebury, A. John; Wheeler II, William A.*: Business process reengineering : breakpoint strategies for market dominance. Chichester: Wiley, 1993, p. 113; **18.** *Klein, M.*: Reengineering Methodologies and Tools. In: *Information System Management*, 11 (1994) 2/Spring, p. 31-51. **19.** *Manganelli R., Klein M.* The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. 1994, New York: Amacom.

8.3 Основні шляхи оптимізації витрат на персонал в умовах виходу з кризи

Досвід подолання наслідків кризових процесів в національній економіці дозволив визначити, що одним з головних факторів виживання компанії є підвищення віддачі її бізнес-процесів, яке потребує збільшення ефективності роботи кожного співробітника, поліпшення якості продукції, що випускається та суттєвого зниження витрат. Відповідно до цього виникає потреба в їх оптимізації за умов одночасного збереження долі ринку та стабільного фінансово-економічного становища суб'єкта господарювання. Наслідком вищезазначеного є той суттєвий висновок, що вихід підприємств із кризи залежить від процесу формування витрат на персонал, як однієї з важливих складових фінансово-економічного стану підприємства.

Питання управління витратами на персонал розглядаються в контексті проблем управління підприємством у роботах Муерса Р. [1]. Серед вітчизняних вчених, що займаються цими проблемами, можна відзначити Волгіна Н.О. [2], Маслова Є.В. [3], Травіна В.В.[4], Шекшню С.В. [5]. Відносно новому для вітчизняної практики стратегічному аспекту управління присвячені роботи Віханського О.С. [6]. Не зважаючи на значний обсяг наукових досліджень в цьому напрямі, актуальним залишається питання імплементації кращих зразків світового досвіду управління витратами на

персонал в сучасну практику антикризового управління в національній економіці.

Формування основних етапів розробки антикризових програм оптимізації витрат на персонал підприємства.

В сучасних умовах заробітна плата є елементом доходу найманого працівника, форма економічної реалізації права власності на приналежний йому ресурс праці. Разом з тим для роботодавця оплата праці найманих працівників є одним з елементів витрат виробництва. Цей суттєвий факт визначає головне протиріччя пов'язане з необхідністю узгодження інтересів найманих працівників та власників в системі корпоративного управління підприємством. В умовах проведення антикризових заходів це протиріччя загострюється та перетворюється у корпоративні конфлікти.

Основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати всіх працівників підприємства у сумі дають показники фонду заробітної плати (ФЗП), який займає значну частину у витратах підприємства. Залежно від галузевої приналежності, індивідуальних особливостей діяльності підприємства та політики керівництва в області виплат співробітникам частка витрат на ФЗП може коливатися від декількох відсотків до більш ніж половини загальної суми витрат підприємства, що зумовлює її важливість.

Стаття витрат на персонал зазвичай ділиться на ФЗП і додаткові витрати: витрати на підбір кандидатів, оплату соціального пакету і пільги певним категоріям працівників, витрати на забезпечення техніки безпеки, навчання і перепідготовку фахівців. Сюди також входить вартість утримання робочих місць (освітлення, опалення, прибирання і т. д.), а також витрати на персонал, що є специфічними для окремої компанії.

Багато компаній в умовах виходу з кризи починають оптимізацію своїх загальних витрат, перш за все, зі скорочення витрат на персонал. Комплекс заходів щодо зниження подібних витрат носить індивідуальний характер для кожної компанії і залежить від сфери її діяльності, розмірів та стратегії

розвитку. Програми з оптимізації можуть вестися як в напрямку зменшення відносних витрат на певного працівника, так і зниження чисельності співробітників [7].

Скорочення персоналу - це один з найбільш жорстких заходів, який приводить до напруження всіх співробітників компанії [7]. У сьогоденній ситуації фінансові труднощі змушують багатьох роботодавців скорочувати персонал. Але перш ніж йти на такий крок, слід визначити, що для організації вигідніше: звільнити або зберегти співробітників. Серед основних негативних наслідків необхідно виділити: можливу втрату навчених і вирощених саме для певної компанії фахівців, падіння мотивації і відданості співробітників, унаслідок чого падає загальна продуктивність праці на підприємстві. Крім того, скорочення погіршують імідж керівника для працівників, що залишилися. Якщо вибір кандидатур для звільнення не був досить продуманий і зважений, компанія може втратити ключові компетенції. Наприклад, масове звільнення співробітників, що працювали із клієнтами, підвищує ризик втрати значної частки ринку, партнери починають з обережністю ставитися до роботи з підприємством [8].

Як наслідок, насамперед роботодавці повинні скоротити другорядні витрати, якщо вони можуть бути усунені без перешкоди доходам компанії. Крім цього для працюючих будуть задіяні такі фактори, як неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, неоплачувані відпустки, згорання соціальних програм. І тільки після дотримання всіх вище перерахованих заходів, відбувається скорочення ФОП [7].

Економія на заробітній платі працівників не гарантує автоматичного виходу з кризового стану, адже підприємство може залишитися без кваліфікованого персоналу. Тому в першу чергу зниження витрат на ФОП відбувається за рахунок зменшення змінної частини оплати праці: премій та різного роду доплат. Також розглядається зниження бонусної складової доходу фахівців, подібна процедура зазвичай по великій частині зачіпає тільки управлінців високого рівня.

Однак, істотне скорочування заробітних плат і премій співробітникам може спричинити різке падіння ефективності. Тут ключовим моментом виступає правильна організація мотивації персоналу.

Одним із засобів, що забезпечують необхідну мотивацію співробітників, є спеціальна програма оплати праці та стимулювання, розроблена на основі диференційованого підходу до різних категорій і груп персоналу.

Для мотивації найбільш значущих співробітників часто потрібне введення додаткових виплат за виконання завдань у рамках антикризової програми. Формування списку таких співробітників починається зазвичай з виробничих підрозділів [9].

До цінних працівників будь-якого рангу і будь-якої спеціальності необхідний індивідуальний підхід. Як правило, матеріальна мотивація не грає вирішальної ролі. Працівник, який досяг успіхів у своїй професії, швидше оцінить визнання своєї унікальності для компанії, можливість діалогу з керівництвом на «рівних». А фінансові гарантії для кваліфікованого спеціаліста - лише доповнення, бажане, але не необхідне.

Імовірність збереження для компанії цінних співробітників під час гострої фінансової кризи дуже мала. Важливо, щоб кваліфіковані фахівці розуміли, що саме на них робиться ставка в процесі подолання кризи.

Для інших працівників мотивуючим чинником служить неухильне дотримання зобов'язань з боку менеджменту в частині термінів та розміру заробітної плати. Це дозволить уникнути саботажу та страйків. Нерідкі випадки, коли компанії змушені брати банківські кредити на виплату заробітної плати. У переважній більшості випадків додаткові витрати бувають виправдані, тому що саме виконання менеджментом взятих на себе зобов'язань в умовах кризи дозволяє ефективно мотивувати персонал і забезпечити необхідну стабільність [9].

Оптимальний же розмір заробітної плати в умовах кризи має відповідати внеску працівника в кінцеві результати фірми, повинен існувати

прямий зв'язок між її рівнем і кваліфікацією працівника, складністю виконуваної роботи, ступенем відповідальності.

Крім того, витрати на персонал - це умовно-змінні статті витрат, але умовно-постійні на одиницю випущеної продукції. В умовах скорочення випуску і необхідності зменшення витрат витрати на персонал можна перевести в умовно-змінні на одиницю продукції на основі аутстафінгу - тобто залучення персоналу за потребою в рамках виконання певного виробничого завдання.

В умовах кризи чимало важливу роль відіграє державне регулювання оплати праці. Державою встановлюється мінімальний розмір оплати праці, на 1 січня 2011 року він дорівнює 941 грн. для працездатної особи [10]. Мінімальна заробітна плата встановлена на одному рівні з прожитковим мінімумом. Проте, реальна мінімальна заробітна плата визначилася нижче прожиткового мінімуму, через інфляцію. Індекс споживчих цін склав 101,0 [10].

Середня заробітна плата по Україні за всіма видами економічної діяльності склала 2297 грн. на 1 січня 2012 року. Враховуючи індекс споживчих цін, можна зробити висновок про низьке співвідношення середньої заробітної плати і прожиткового мінімуму [10]. Таким чином, державне регулювання з боку встановлення мінімальних величин з оплати праці не відіграє вирішальної ролі при прийнятті управлінських рішень щодо скорочення витрат на персонал. З іншого боку, витрати пов'язані із скороченням персоналу відіграють важливу статтю витрат при проведенні антикризових програм, тому цей захід в умовах антикризового управління стає суттєвим при прийнятті рішень щодо бізнес-процесів компанії.

Перед прийняттям конкретних заходів слід проаналізувати структуру фонду оплати праці, витрати на соціальні пільги. Метою такого аналізу є виявлення надлишкової чисельності персоналу, спричиненої нераціональним плануванням, невиробничими втратами робочого часу, заниженням норм і надлишкової оплати праці, надлишку соціальних витрат та пільг.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати наступні етапи розробки програм, щодо скорочення витрат на персонал в умовах антикризового управління:

- аналіз організаційної структури підприємства і встановлення необхідного числа робочих місць на підприємстві;
- встановлення можливості виконання працівниками більшого обсягу робіт, суміщення обов'язків за додаткову оплату, щодо є підґрунтям для визначення можливості вивільнення зайвого персоналу;
- скорочення другорядних витрат на персонал, таких як витрати на підбір кандидатів, навчання та перепідготовку фахівців, оплата соціального пакету та інші;
- переведення персоналу на скорочений робочий день, неповний робочий тиждень, надання неоплачуваної відпустки, що дозволяє скоротити витрати на персонал, не втративши робочі кадри;
- зменшення змінної частини оплати праці, премій та доплат, застосовуючи правильну організацію мотивації персоналу;
- зниження основних заробітних плат;
- до останніх етапів алгоритму відносяться найжорсткіші заходи;
- адміністративне скорочення чисельності працівників.

Незважаючи на ряд серйозних недоліків цей спосіб дає швидкий і помітний ефект економії фонду оплати праці;

- застосування аутстафінгу.

Особливістю запропонованого алгоритму є те, що перед виконанням кожного наступного пункту оцінюється ефективність і достатність виконання попереднього.

На основі запропонованих етапів розробляється програма по оптимізації витрат на персонал на певному підприємстві. В залежності від стану поширення кризи можуть застосовуватися окремі пункти або усі положення в цілому.

Для багатьох компаній оптимізація витрат на персонал є основною в умовах антикризового управління. Однак, далеко не завжди зниження витрат на заробітну плату у стратегічній перспективі дає позитивний результат, найчастіше такі заходи провокують негативну реакцію працівників і погіршують робочу обстановку на підприємстві. Наслідком цих тенденцій стає необхідність передчасного формування та запровадження антикризових мотиваційних схем стимулювання працівників підприємства. В дослідженні було запропоновано етапи формування програм з оптимізації витрат на персонал в умовах антикризового управління.

Подальші дослідження у представленому напрямку пов'язані з розробкою методичного інструментарію оцінки ефективності антикризових програм щодо оптимізації витрат на персонал підприємства.

Список використаних джерел: 1. *Муерс Р.* Ефективне управління. М.: ФПРЕССІ, 2002. 2. *Волгін Н.* ВІЛАР: Мотиваційна основа ефективної праці.// Людина і праця. - М, 2000. - № 4. - С.75-79. 3. *Маслов Є.В.* Управління персоналом підприємства: Навч. Посібник. (Під ред. Шереметова). - М, 2001. -153 С. 4. *В.В. Травин, В.А. Дятлов.* Менеджмент персонала підприємства. - М.: Дело, 2002. - 272 с. 5. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2002. 368 с. 6. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2000. — 296 с. 7. *Устакошев Роман.* Необходимость и пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса //http://planetahr.ru/publication/2721 8. *Мороз О.* Оптимизация численности персонала: пути реализации //http://hrliga.com/ 9. *Черни Вячеслав.* «Как мотивировать персонал в условиях кризиса». Журнал "Финансовый директор" № 11 за 2005 год// http://www.cprspb.ru/bibl/staf/24.html 10. Державний комітет статистики України //http://www.ukrstat.gov.ua/